

ELECIANA PEREIRA

**COMO PLANEJAR UMA NEGOCIAÇÃO UTILIZANDO UM MODELO DE SERVIÇO
DO TIPO *HELP DESK***

**Monografia apresentada a disciplina Pesquisa
em Informação II, Departamento de Ciência e
Gestão da Informação, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná.**

Orientadora Prof^a. Raquel Rutina Korobinski

**CURITIBA
2002**

Este trabalho é dedicado único e
exclusivamente aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a participação da Prof^a Vera, da Prof. Raquel e da Andréa, sem as quais, não tornaria possível a conclusão desse trabalho de pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VI
1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA.....	1
2 OBJETIVOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1 OBJETIVO GERAL	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
3 JUSTIFICATIVA	4
4 MÈTODO	8
4.1 A CONSTRUÇÃO DO TEMA	8
4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	8
5 LITERATURA PERTINENTE.....	10
5.1 A NEGOCIAÇÃO.....	11
5.2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....	20
5.3 PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO	26
5.4 REVISÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....	29
5.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM UMA NEGOCIAÇÃO	30
5.5.1 Porque planejar.....	30
6 PLANEJAMENTO PARA NEGOCIAR	36
6.1 PARTES DO PLANEJAMENTO	39
6.1.1 Planejamento Tático	43
6.1.2 Planejamento Operacional	44
6.1.3 Planejamento Estratégico	45
6.2 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
6.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
6.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
6.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
6.6 O SERVIÇO DE <i>HELP DESK</i>	53
6.6.1 Vantagens do <i>HELP DESK</i>	54

6.6.2	Funções do <i>HELP DESK</i>	55
6.6.3	Objetivos do <i>HELP DESK</i>	55
6.7	DADOS NECESSÁRIOS PARA O DIMENSIONAMENTO DO <i>HELP DESK</i>	56
6.8	SERVIÇO DE <i>HELP DESK</i> NO AUXÍLIO DO PLANEJAMENTO DE UMA NEGOCIAÇÃO	57
7	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	624
8	ANEXOS	67

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 – MODELO DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	25
FIGURA 2 – MODELO DE UM PLANEJANDO UMA NEGOCIAÇÃO	32
FIGURA 6 - MODIFICAÇÕES PROVOCADAS PELO PLANEJAMENTO.....	37
FIGURA 4 - NÍVEIS DE DECISÃO - TIPOS DE PLANEJAMENTO	39
FIGURA 9 - CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	41
FIGURA 5 - DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTOS TÁTICOS.....	44
FIGURA 6 –MODELO UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..	49
FIGURA 7 - PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
FIGURA 8 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	52

RESUMO

Este trabalho de base teórico-conceitual verifica a importância do planejamento para se negociar, apresentando suas características e objetivos. Comenta sobre conceitos variados de negociação, e a diversidade dos campos em que se pode dela utilizar. Desta forma analisa, também, como o próprio planejamento funciona dentro de uma organização e como ele pode fazer parte de uma negociação. Discute a possibilidade de se analisar a adaptação de um serviço como *Help Desk* no auxílio do planejamento de negociação. O serviço citado procura dar respostas rápidas e precisas aos negociadores, para que eles possam resolver as questões problemáticas de qualquer instituição que tenha por base fundamentada no planejamento de seus negócios. Focaliza, dentro da metodologia, os meios sobre os quais foram extraídas as informações contidas nesta pesquisa, os quais destacam alguns dos principais autores de cada área citada, tendo como exemplo em planejamento de negociação *MARTINELLI* e *LEWICKI*, na área de planejamento tático, operacional e estratégico, no qual está fundamentada esta pesquisa. Tem-se como base de referência *OLIVEIRA*, sendo baseado como um dos mestres em sua área de atuação. Ainda foram citadas grandes empresas no segmento serviço de *Help Desk*, que através de seus sites na internet, possibilitam a identificação de vantagens, desvantagens, objetivos, e metas deste tipo de serviço, que tem por prioridade a eficiência e rapidez no atendimento a clientes, de que dele se utilizam. Para finalizar, este trabalho apresenta, ainda, a possibilidade de ajustar o *Help Desk* para auxiliar os negociadores na tarefa do planejamento de seus negócios, como uma proposta ou sugestão de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de pessoas que se denominam **negociadores** percebem o quanto é importante planejar e negociar, aprender como tirar vantagens de uma negociação¹. Portanto, também é necessário que essas mesmas pessoas entendam a importância de se planejar uma negociação, pois é desta forma que estes negociadores podem alcançar os seus objetivos. Assim, o planejamento de uma negociação pode ser utilizado em situações diversas, tanto nos casos comuns, quanto nos casos mais complexos no ato de se realizar um grande negócio. Em situações como a compra de uma grande empresa por exemplo, esse caso gerará o planejamento de negociação no nível estratégico, pois se torna necessário pensar em todas as possibilidades, tais como vantagens, desvantagens, custos, funcionários, etc. Ao passo que se tomar um exemplo mais simples, como a compra de produtos domésticos, esse tipo de negociação, é de nível operacional, portanto, seu planejamento é menos complicado, pois se torna necessário apenas uma pesquisa de mercado, para negociar o melhor preço entre os possíveis fornecedores. Em ambos os casos o planejamento dentro de uma negociação, tornou-se necessário e de vital importância.

Enfocando as constantes variações deste mundo chamado globalizado, no que tange a busca de novas tecnologias, a busca por informação é cada vez mais essencial à resolução de problemas, e também fatores importantes na competitividade entre as pessoas.

Percebe-se assim a importância de se colocar a questão do planejamento de negociação, que permita acelerar a busca de informações mais precisas, exigindo que seja planejada a busca das metas a serem utilizadas. Desta forma, analisa-se neste trabalho como e porque planejar uma negociação. Pois, uma

¹ Para efeito deste trabalho as palavras Negociação, Negociar ou Fazer Negócios serão usadas como sinônimas.

organização que tem bons negociadores no seu quadro de funcionários, com toda certeza pode vir a ser uma organização vencedora.

Pergunta-se então qual seria a vantagem de se adaptar um serviço do tipo *Help Desk* no planejamento de negociação ? A rapidez e eficiência no atendimento aos clientes.

Para tanto foram mencionados neste trabalho, os seus objetivos, os quais constam da caracterização do problema e também na justificativa. Para a realização da pesquisa foi feita a análise de literatura com referencial teórico usado para demonstrar como planejar uma negociação utilizando o serviço de *Help Desk*.

Logo em seguida foi demonstrado o método no concerne a construção do tema e da pesquisa bibliográfica , a seguir também foi realizada a análise do serviço de *Help Desk*.

E , por último foram apresentadas na conclusão as referências bibliográficas , que servem de base teórica deste estudo e os anexos, os quais complementam o texto.

2.1 OBJETIVO GERAL

O propósito geral desta pesquisa bibliográfica é mostrar a importância do planejamento em uma negociação, utilizando um serviço de *Help Desk*², como modelo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos este trabalho têm-se os seguintes itens:

- a) Apresentar o que é planejamento de negociação e sua importância;
- b) Como utilizar um serviço de *Help Desk*, para auxiliar na atividade de negociação.
- c) Qual é a principal vantagem em adequar um serviço de *Help Desk* no planejamento de negociação.

² As palavras *Call Center* e *Help Desk* serão usadas neste texto, como semelhantes.

3 JUSTIFICATIVA

Pretende-se analisar neste trabalho de pesquisa bibliográfica a importância de se planejar uma negociação, propondo a utilização de um serviço de *Help Desk* para que o mesmo possa vir a contribuir na difícil tarefa de negociar colocando ainda que cada uma das áreas acima citadas trabalham com a informação para tomada de decisão. Sendo necessário salientar, que as mesmas, tem objetivos, problemas e cenários diferentes, portanto uma negociação diferente da outra.

Torna-se essencial argumentar que o ato de planejar e de negociar faz parte não somente da vida das organizações, como também do cotidiano de todas as pessoas.

Como ressalta ACUFF citado por MARTINELLI (1997, p.35) “negociar é ajudar as pessoas a conseguirem o que pretendem, ou seja, a negociação é vista como um instrumento para a satisfação das necessidades básicas das pessoas”. Sendo assim, todos negociamos e mesmo não percebendo o mais simples caso de negociação pode vir a ser planejado.

Note-se a seguinte situação:

- a) Uma grande fábrica de sapatos e produtos derivados do couro, como bolsas cintos entre outros, com suas instalações no Rio Grande do Sul;
- b) Uma grande loja especializada em artigos derivados de couro, com suas instalações no Paraná.

Sendo que a mesma quer vender, e a loja quer comprar, porém eles tem um problema: os negociadores além de não se conhecerem, também não sabem nada uma da outra.

Faz - se a seguinte indagação:

- a) Como buscar informações sobre quem vender/comprar, já que uma

está no Paraná e outra no Rio Grande do Sul.

Para esse caso específico em questão aplica-se o planejamento de negociação. Pois para realização de compra e venda é necessário saber:

- a) quem é o outro negociador;
- b) informações sobre outras negociações conduzidas; (chegou-se a um consenso, saiu perdendo ou ganhando);
- c) definição de metas e dos objetivos da reunião ;
- d) definição de preço máximo, no qual pode-se chegar a compra/venda;
- e) ser coerente nas decisões a serem tomadas.

Assim são tomados passos importantes para o início do planejamento de uma negociação, como planejar antecipadamente uma reunião de negócios; definir os pontos a serem discutidos, analisar se os mesmos são pertinentes ao assunto em questão , entre outros.

É neste e em outros casos que se torna útil o planejamento na negociação pois ele mostrará como conduzi-la, podendo ser o ponto crucial do sucesso ou o insucesso de uma empresa³.

Pois, uma organização que tem bons negociadores no seu quadro de funcionários, com toda certeza pode vir a ser uma organização vencedora.

Pergunta-se então qual seria a vantagem de se adaptar um serviço do tipo *Help Desk* no planejamento de negociação ? Hora, a rapidez e eficiencia no atendimento aos clientes, assunto no qual será melhor esclarecido no decorrer dessa pesquisa.

³ As palavras Instituição, Empresa e Organização, também, serão usadas como sinônimas

Torna-se necessário colocar sobre a importância da utilização de um serviço de informação, conhecido como *Help Desk*, que pode vir a ajudar os negociadores em todo o processo de negociação. Este serviço é utilizado e adaptado para que os cliente internos chamados negociadores possam saber com precisão como aconteceram outras negociações dentro ou fora da organização, para que os mesmos consigam planejar adequadamente as informações que possivelmente possam vir a ser úteis no processo citado.

Portanto irá se abordar na revisão de literatura alguns pontos básicos para que este tipo de serviço *Help Desk* possa ser adequado dentro das organizações.

Porém, para se utilizar um serviço de *Help Desk*, antes é preciso saber o que é, e o que esse serviço pode proporcionar ao cliente, ou seja quais as vantagens que ele traz. Ao ser efetivamente utilizado e adequado a uma organização, se ele pode ser útil também para atender um assunto de interesse de determinada empresa, como por exemplo, que neste trabalho esta sendo abordado como foco principal o planejamento de negociação, sendo que com este serviço estará sendo agregado as informações pertinentes para o negócio a ser realizado e para que se possa entender o que propõe o *Help Desk*. Tem-se o conceito a seguir:

"*Help Desk* é um serviço de atendimento ao cliente; serviço de suporte e assistência de usuários finais de Informática, Negócios entre outras, dando resposta rápida e efetiva diante das consultas e dúvidas que os usuários apresentam diariamente, no uso de suas aplicações e ferramentas de produtividade" disponível em (*Help Desk*, Sonda Brasil, 2001 a , p.01)

Como o próprio conceito diz, a vantagem de se adequar um serviço de *Help Desk* em um planejamento de negociação é a rapidez efetiva no atendimento ao cliente entre outros como:

- a) visualizar o estado dos compromissos por cliente;

- b) controlar e sequenciar os requerimentos em todas as fases do fluxo de trabalho;
- c) flexibilidade de encaminhar tarefas a diferentes pessoas, de diferentes grupos de trabalho, entre outras que serão expostas na revisão de literatura.

Tomando por base o conceito e as vantagens que o *Help Desk* pode vir a proporcionar a seus clientes, também torna-se claro a sua importância em adequar-se em qualquer área de trabalho, seja planejamento de negociação ou outra que necessitar de respostas rápidas e precisas (Help Desk, Sonda Brasil, 2001b , p.06).

Além do que já foi exposto, este trabalho de pesquisa tem como finalidade contribuir para o conhecimento na área de planejamento em negociação, serviços de informação e outras afins, deixando-a como base para futuras pesquisas a expansão e a profundidade do assunto.

4 MÉTODO

Para o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa, seguiu-se a seguinte método:

4.1 A CONSTRUÇÃO DO TEMA

De posse dos dados teóricos da pesquisa, e como auxílio da orientadora discutiu-se a delimitação do assunto, sendo que a parte teórica contribuiu para construção do tema da pesquisa e principalmente para o embasamento teórico sobre o mesmo.

Os itens se subdividem em:

- a) negociação;
- b) planejamento de negociação;
- c) serviços de *Help Desk*;

4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Foram realizadas consultas e análises da literatura corrente sobre os assuntos Negociação, Planejamento de Negociação, e sobre serviço de *Help Desk*.

Devido a amplitude do assunto, foi necessário subdividi-lo em itens conforme apresentados acima.

A recuperação do material utilizado para pesquisa, deu-se por meio das Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, Biblioteca de Ciências Humanas (HE), Ciências Sociais Aplicadas (SA), Biblioteca da CELEPAR, sites da Internet como, <http://www.pr.gov.br/celepar>, entre outros, e com a obtenção de livros e artigos potencialmente significativos nas áreas de planejamento estratégico, planejamento de negociação e Serviços de *Help Desk*. Foi realizada toda a análise sobre o assunto principal que é como planejar uma negociação apresentando um

serviço do tipo *Help Desk*, o mesmo foi desenvolvido através de revisão e análise de documentos tanto impressos quanto eletrônicos.

As informações referentes ao desenvolvimento dessa pesquisa de fundamentação teórico-conceitual, foram encontrados em trabalhos como de MARTINELLI (1997), LEWICKI (1985), OLIVEIRA (2001), também através de empresas tais como: Ask Call Center , Proceda, Sondabrasil

Procurou-se extrair do trabalho dos autores e sites citados , os conceitos de negociação, planejamento, para que se pudesse juntar os dois, ou seja, verificar qual a importância do planejamento em uma negociação. Para que possibilitasse analisar cada um dos assuntos separadamente dentro das organizações, para que dessa forma se conseguir chegar até o objetivo principal desse trabalho , que é mostrar como planejar uma negociação com o auxílio do serviço de informação do tipo *Help Desk*.

Da mesma forma buscou-se analisar o conceito desse serviço, suas vantagens, seus objetivos, suas metas, e também as tecnologias que envolvem esse tipo de serviço.

Notou-se então que o *Help Desk*, pode ser adaptado para qualquer área do conhecimento, desde que se realize um planejamento prévio do mesmo antes da implementação.

Após todas as análises realizadas foi proposto a utilização do *Help Desk* para o auxílio do planejamento de negociação, tendo em vista que o mesmo pode vir a trazer resultados eficientes a curto prazo como se pode verificar na revisão de literatura, assim as negociações poderão ser planejadas com mais eficiência rapidez e segurança, facilitando o trabalho dos negociadores.

5 LITERATURA PERTINENTE

Entende-se que para realizar uma boa negociação é preciso ser cauteloso, mas também é necessário ser audacioso nas suas propostas de negócios.

Alguns autores tais como MARTINELLI e MILLS (1997, p. 35) “colocam que todas as pessoas são negociadoras, mas nem todas essas pessoas conseguem realizá-la”.

Sabe-se também que tudo, neste contexto globalizado gira em torno de negociações, ou seja, tudo pode ser negociado. No mesmo contexto, já citado, são inúmeros os exemplos de negociação desde a compra e venda de uma roupa em uma loja de confecções, até um acordo de paz, envolvendo países islâmicos. Para tanto, é necessário saber “dar os passos” adequados para se chegar até a negociação, também saber onde conduzir, e até onde se pode chegar com a mesma planejar cuidadosamente e conduzir adequadamente uma negociação, pode em muitos casos trazer bons resultados.

Também não se chega ao resultado esperado, quando não se tem claramente definido; o problema ou a causa que está gerando a negociação. E é para que se possa chegar à definição desse problema e também a solução do mesmo, que é preciso refletir sobre:

- O que é negociação? E para que serve?

Então, tem-se o termo negociação que pode ser definido de várias maneiras e por vários autores diferentes ,como segue:

“Negociação pode ser o uso da comunicação, para se alcançar um objetivo comum, - ou ainda a simples troca de mercadorias entre as pessoas. Um modo simples, mais que não deixa de ser uma negociação” (MARTINELLI, 1997 ,p.39).

Também é necessário lembrar que o bom resultado de uma negociação acontece quando se tem um bom planejamento a se seguir, e que a mesma negociação satisfaça ambas as partes.

5.1 A NEGOCIAÇÃO

Para se estudar negociação é preciso entender que todos nós somos negociadores, e negociamos sempre.

Desde que se nasce, já se começa a negociar, quando o bebê está com fome, ele chora, para que a mãe o alimente.

Isso é uma forma de negociação o alimento em troca de silêncio.

E assim começa-se a vida como negociadores. Esse é um dom nato, de todo ser humano.

Negocia-se por todos os motivos em qualquer situação.

A empresa de produtos químicos tem de negociar matéria prima, para conseguir produzir.

Uma escola negocia com professores como será o ano letivo, e que matéria cada um poderá lecionar. O governo negocia com outros países a dívida externa.

Embora os tipos e as situações sejam diferentes em todos os exemplos, dados estes são marcados pelo intuito de chegar a um objetivo comum e obter sucesso em suas negociações.

Para MARTINELLI, “a negociação deve satisfazer os dois lados, ou seja, ambos os lados devem sair ganhando, seja para quem compra ou para quem vende”.

O autor também que a negociação pode ser explicada por vários ângulos diferentes como segue: (1997, p. 37)

a) A negociação voltada exclusivamente para obter vantagens

“Neste aspecto a negociação pode ser vista “como um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja

alguma coisa” (COHEM, citado por MARTINELLI, 1980, p. 13).

Essa definição leva a um questionamento, partindo desse princípio, somente um lado da negociação, sai ganhando. Então qual seria a vantagem desse tipo de negociação.

Pois MARTINELLI (1997, p. 37) “ explica ainda que quando apenas um negociador sai ganhando, o outro negociador quando tiver oportunidade fará a mesma coisa como o seu oponente. Um tipo de negociação sempre negativa.”

b) O uso da informação e do poder

Neste aspecto COHEM (1980, p. 14) coloca que a negociação “é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”.

Ainda para o autor “a informação assume um papel importante em qualquer negociação, o uso da mesma pode vir a definir uma reunião de negociação”. (1980, p.14)

Este mesmo autor coloca que o uso pode em muitos casos ser visto de modo equivocado, pois muitas vezes ele é usado para exercer autoridade sobre pessoas , e não para ajudá-las a desenvolver uma ação . Como já foi comentado anteriormente, o uso excessivo do poder pode levar a má condução de uma negociação, isso significa também que os propósitos da mesma, podem vir a não serem alcançados;

c) Negociação é o relacionamento humano

A negociação para NIEMBERG citado por MARTINELLI (1981, p. 3) “é uma atividade que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento

humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Entende-se por essa definição que o ponto chave para uma boa negociação é o relacionamento humano, entre todas as partes envolvidas no processo. Assim, também, uma negociação bem realizada hoje, pode gerar futuras negociações amanhã;

d) Importância da comunicação

Para FISHER & URY citados por MARTINELLI (1985, p. 125) “negociação pode ser um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a um mesmo conjunto”.

Para esses autores, o processo de comunicação em uma negociação, não é fácil, porém é um ponto crucial nas mesmas.

“Segundo os autores a negociação com esse aspecto, pode vir a chegar no processo de ganha-ganha, ou seja, partindo de uma decisão conjunta, onde ambas as partes envolvidas no processo de negociação, saem ganhando.

E para que isso aconteça é necessário observar algumas condições básicas como:

- a) escutar atentamente e registrar o que está sendo dito;
- b) falar para ser entendido;
- c) falar sobre o mesmo, e não sobre o outro;
- d) falar como um objetivo.

Tomando esses cuidados um negociador, tende a ter sua negociação bem sucedida”;

e) Busca de interesses comuns; e importância da participação no processo

Toda negociação deve ter seus interesses comuns, pois ambas as partes querem fechar o negócio. E, nesta linha, MATOS coloca que “negociação importa em acordo e sim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”. E este mesmo autor o qual afirma ainda “que sem a conversação não se pode negociar, e isso não se improvisa, nasce do hábito” (1989, p. 240) .

Para ele “o ruim das pessoas em volta de uma mesa de entendimentos comuns que induzem à convergências de interesses, a base das negociações”. Continua, ainda, que “a partir de alvos comuns é que brota o acordo, administrando as necessidade e concessões, pois o âmago do processo está o espírito de renúncia em favor da aceitação do bem comum” (1989, p. 240). Então, pode-se concluir que negociar é um jogo de interesses comuns, onde se espera que ambas as partes saiam vencedores das reuniões.

MATOS (1989, p. 241) coloca que “a negociação como filosofia implica a aceitação de valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direito humanos e justiça social, bem como os pressupostos de co-responsabilidade por resultados”. O autor citado alerta para a importância da negociação na participação no processo empresarial. Ele afirma, que “como técnica, a negociação implica a observância dos princípios e práticas do trabalho em equipe”. A institucionalização de processos de conversação no trabalho e o exercício, regular dos instrumentos gerenciais participativos, como a reunião e delegação de autoridade. Continua, ainda afirmando, que a negociação é a marca visível de um comportamento democrático, e sua prática regular é a explicação concreta da democracia do trabalho.

Ainda MATOS (1989, p. 241) coloca que "esperar que as partes se encontrem, negociem e cheguem ao acordo, sem que haja aproximação anterior, conversação habitual; confiança mútua, não só é ilógico, como uma arriscada aventura".

- f) A busca do acordo e a negociação como um instrumento de satisfação das necessidades.

ACUFF citado por MARTINELLI (1993, p.21) "coloca que a negociação é um processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável, sobre diferentes idéias necessidades". Para ele a comunicação "é um processo relativamente importante nas negociações, e que a mesma está mais relacionada com a persuasão do que com a utilização do poder simplesmente". Para esse autor a negociação deve visar fazer o outro lado sentir-se bem com o resultado da negociação, ou seja, demonstra a preocupação em satisfazer as necessidades do outro lado, deixando-o contente.

O ato de negociar está muito ligado com a compreensão clara das motivações nossas e do outro lado envolvido .

Portanto, entende-se que a negociação deve ser um processo de comunicação compreensivo, e claro de modo que os dois lados da negociação sintam-se satisfeitos com o resultado.

Outra importante afirmação de ACUFF (1993, p.21) está ligada com a satisfação e necessidades de uma negociação. Para ele "negociar é ajudar a pessoa a conseguir o que pretende, ou seja a negociação é vista como um instrumento para a satisfação das necessidades básicas das pessoas" .

g) A negociação voltada para importância da flexibilidade.

Para que exista uma boa negociação é necessário que exista também uma certa flexibilidade entre as partes negociadoras.

Segundo GIBBONS & MCGOVERN citados por MARTINELLI (1994, p. 21) colocam “que não é necessário seguir à agenda à risca, e caso isso seja feito, é possível criar situações, especiais no processo de negociação, por meios de acordos que poderão surgir em vez de ficar bloqueado pelo que pode parecer trivial na sequência lógica de negociação”.

Sendo assim, um pouco de flexibilidade em reuniões, podem trazer bons resultados, e também gerar novas negociações.

h) A negociação como um movimento de posições divergentes para um acordo.

A negociação ainda, segundo STELLI e outros (1995, p. 3) dizem que “é o processo por meio do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto na qual o acordo pode ser obtido”.

Desta forma STELLI (1995, p. 3) “coloca ainda que as negociações podem ser classificadas como:

- a) compromisso;
- b) barganha;
- c) coerção;
- b) emoção;
- c) raciocínio lógico.

Desta forma as negociações podem ser vista como um conjunto de práticas quando usadas juntas podem trazer bons resultados para negociações.”

i) Uso da barganha no processo de negociação

A negociação pode vir a ser entendida como barganha, STELLI citado por MARTINELLI (1995, p. 30) coloca que “ela envolve a tentativa, por parte de duas ou mais partes, de completar uma transação por meio de uma barganha.”

Sendo assim, as negociações podem ser vistas como uma troca de experiências e conhecimentos de ambas às partes, para chegarem ao objetivo comum;

j) A negociação estratégica

LEWICKI e outros (1996, p. 4) “colocam que as negociações podem ser estratégicas. E para os autores o tratamento estratégico nas negociações exige uma série de passos, como:

- a) metas tangíveis;
- b) metas emocionais;
- c) resultados desejados;
- d) impacto esperados nos relacionamentos”.

Os negociadores que pensam estrategicamente, antes de partir para uma mesa de reuniões, se diferenciam dos outros negociadores. Pois estes, definem previamente, as questões que vão abordar nas reuniões, os interesses da negociação, fazem uma breve análise dos outros negociadores; consultam todas as

partes envolvidas na negociação; identificam seus próprios limites; desenvolvem argumentos de apoio para as negociações.

Sendo assim, o ato de negociar estrategicamente, difere da negociação comum, pois o negociador já se preparou previamente, e suas chances de obter sucesso aumentam consideravelmente.

LEWICKI e outros (1996, p. 4) ainda, “definem as seguintes regras no processo de negociar estrategicamente :

- a) calma! Faça-o com cuidado! Preocupe-se em planejar antes de agir.
- b) defina sua amplitude de barganha.
- c) defina seus próprios interesses.
- d) persiga e proteja suas necessidades, não sua posição.
- e) a outra parte tem a chave do seu sucesso.
- f) o poder lhe dá uma alavancagem tanto sobre os resultados quanto sobre os relacionamentos.
- g) a estratégia equivocada traz uma certeza de erros.
- h) não entre em uma competição, a menos que esteja preparado para perder.
- i) corresponda satisfatoriamente.
- i) a confiança é mais fácil de ser destruída do que construída.
- j) invista em negociação criteriosamente”.

Para que qualquer negociação efetivamente, dê certo é necessário que se defina previamente qual é o problema a ser resolvido, ou seja, definir qual o objetivo da negociação, e até onde o negociador pode chegar. Para que se possa efetivamente ter o problema solucionado.

As empresas comerciais realizam, negociações todo tempo:

- a) quando fazem cotação de preços;
- b) quando compram produtos/serviços para suas empresas;
- c) quando vendem seus produtos/serviços para outras empresas.

E para que essas negociações obtenham êxito é necessário que se realize um plano de negociação antes de qualquer reunião.

Então qual seria a vantagem de se pensar estrategicamente.

Ora, quando se fala em negociar, uma venda, a compra de qualquer produto/serviço; sabe-se que tem outras pessoas em volta de uma mesa, que da mesma forma estão bem preparados, para à tomada de decisão.

“Então é necessário que antes de começar a negociar defina-se algumas metas, tais como:

- a) como começar a reunião.
- b) entrar direto no assunto; ou descontrair os outros negociadores.
- c) usar de autoritarismo, não deixando a outra parte falar; ou ser democrático, deixando outra parte falar, livremente enquanto negociam.
- d) ser flexível; ou inflexível, não deixando espaços para outros questionamentos além da sua própria fala.
- e) realizar uma reunião rápida, para não cansar os outros negociadores; ou deixar que a reunião se prolongue até que o negócio seja fechado.

Todos esses questionamentos/metastados, conduzem a fazer uma pergunta. Qual seria a melhor forma de se realizar uma negociação estratégica?

Sendo que uma negociação nunca é igual a outra. Todas as negociações têm características diferentes” (LEWICKI e outros 1996, p. 274).

m) Todos negociamos sempre.

Para MILLS (1993, p. 6) “todos negociamos sempre, pois a negociação é simplesmente um modo muito eficiente de conseguir aquilo que se quer”.

Negociamos para resolver nossas diferenças; e negociar por interesse próprios, para satisfazer nossas necessidades.

Neste ponto, a negociação pode servir para a satisfação pessoal, ou para garantir um grande empreendimento. E quando existe interesse comum entre ambos os lados, também existem uma negociação mais ligada ao aspecto ganha-ganha.

Para se entender melhor como funciona esse processo, é preciso também saber como funciona o planejamento dentro de uma negociação, tendo em vista que este é, também, o propósito desse trabalho.

5.2 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Para MATOS (1989, p. 13) “o processo de uma negociação deve seguir seis passos básicos”:

- a) abordagem – que significa a confrontação positiva, prevenindo-se as costumeiras e desastrosas situações “eles e nós”, típicas da realidade das negociações “ganha x perde”;
- b) argumentação – refere-se ao conhecimento da situação, os “prós e os contras” para definir a linguagem adequada à negociação;
- c) superação de objeções – consiste em uma mudança de ênfase, de centrar-se em obstáculos e abismos (que ampliam diferenças e distâncias estimulando tensões e conflitos, reforçando a situação “ganha x perde”), para o esclarecimento de posições (em que se busca o equilíbrio de afirmações e concessões), em que todos perdem um

pouco, porém ganham muito, em termos de acordos mutuamente compensadores);

- d) acordo – passa-se da divergência improdutiva para a convergências de interesses e para à administração das oportunidades (ou seja, para o promissor ganha-ganha);
- e) reforço – significa a convicção na continuidade do processo e a confiança de que o sentimento de equipe e integração de esforços garantirão a prosperidade e construirão a prosperidade e construirão o futuro desejável;
- f) reabordagem – configura a certeza de que a negociação não é um acontecimento episódico e fugaz. A vida organizacional, convivência humana.”

MILLS (1993, p. 15) cita como exemplo a frase de Abraham Lincoln “se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore levaria seis horas afiando o machado!”.

Dessa forma o autor ressalta a importância em se fazer o planejamento antes de uma reunião de negociação.

Lembra, também, que toda negociação deve ser ligada a flexibilidade, pois apesar do planejamento da “mesma”, sempre pode acontecer uma situação inesperada, o negociador deve estar pronto para isso.

Para HODGSON (1996, p. 6), “o processo de negociar tem cinco etapas: a preparação, a discussão, a proposta, a barganha e o acordo”. Para a autora, não havendo acordo, pode-se voltar a qualquer um desses passos.

Principalmente o da barganha, dependendo da situação em que se encontra uma negociação. Também se incluem no processo outros fatores como: os sinais emitidos da outra parte, informações obtidas no próprio ambiente de negociação e mensagens externas.

CASSE citado por MARTINELLI (1995, p. 107) “coloca seis etapas, e que

segundo ele são fundamentais para o planejamento de uma negociação.

São elas:

1) pré-formulação: nesta etapa é fundamental que se pense em todas as metas e estratégias, que se desenvolvam idéias pré-concebidas sobre a negociação, e que se busque conhecer o máximo sobre outro lado envolvido, e também que se mantenha a flexibilidade;

2) formulação: nesta etapa os negociadores devem buscar o máximo possível de informação sobre a outra parte, enquanto conversam sobre o processo. Lembrando também que a primeira declaração ou proposta deve ser feita cuidadosamente, sem improvisos, pois é ela que irá conduzir toda negociação;

3) tempestade: essa é a fase das argumentações, na qual as opiniões são expressas, as diferenças nas percepções e nos julgamentos são identificadas e as questões do poder começam a aparecer, os argumentos nesta fase são apresentados de maneira cada vez mais intensa e começa-se a desenvolver um certo calor na negociação. A confiança começa a assumir uma importância fundamental, pois já existe uma grande ansiedade para o final da negociação. A identificação do estilo de negociação da outra parte também torna-se vital, e os argumentos, devem ser apresentados já considerando-se essa questão. Também nesta etapa é muito importante ser analítico e controlar as emoções e os sentimentos;

4) padronização: é a fase da barganha, em que as partes se preocupam em estabelecer regras para que a negociação funcione de maneira mais efetiva possível. Essa fase constitui-se em um período de conciliação em

que se estabelecem alguns compromissos, procuram sintetizar alguns pontos, acomodando as posições de ambas as partes envolvidas e se utiliza ao máximo a sinergia trazendo o problema.

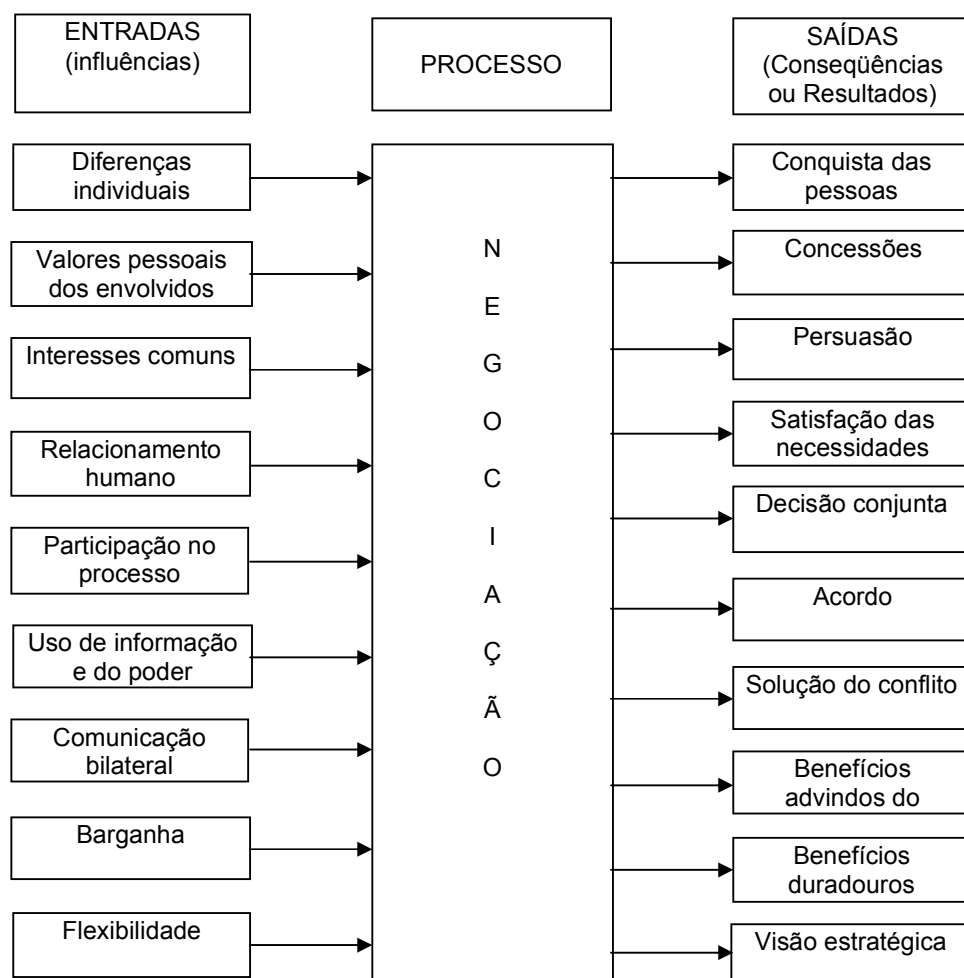
É preciso lembrar que usar a criatividade e a intuição é primordial para a solução do problema;

5) execução: é a fase dos acordos, na qual se buscam as implementações, e que os membros da equipe se consideram aptos para trabalhar juntos, desta forma os resultados são atingidos e o *feedback* são repassados a toda a equipe de forma contínua, o que proporciona a equipe revisar suas ações e modos de conduzir a negociação. Nesta etapa é fundamental identificar as bases comuns dos dois lados envolvidos, utilizando a construção do acordo; para isso é fundamental ir sumarizando, de tempos em tempos, os pontos já definidos no acordo inclusive para ir verificar a compreensão de ambas as partes. Os bons sentimentos devem ser compartilhados, pois se está levando os dois lados a ganharem simultaneamente;

6) controle de desempenho: fase posterior as negociações, no qual as pessoas partem e experimentam a convivência independente. Trata-se do teste real para verificar se as partes realmente estão de acordo e comprometidos com que foi estabelecido. Nesta fase as decisões tomadas tem que ser efetivamente implementadas, de maneira a atender ambas as partes, e para isso é importante que continue havendo um acompanhamento do processo. É preciso também que se mantenha um contato com a outra parte, mesmo que esporadicamente. É um erro acreditar que a negociação já está encerrada fase de controle e avaliação, e muitas vezes, essa fase, de transformar os acordos em ações.”

É o ponto mais difícil a ser executado. Ainda é importante para construir o sucesso a partir da negociação, deve também, ser aproveitada para consolidar o aprendizado advindo das experiências vividas, bem como para aperfeiçoar os conhecimentos e as habilidades de negociação como apresenta a Figura 1.

FIGURA 1 – MODELO DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



FONTE: MARTINELLI, 1997, p. 38

5.3 PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Para realizar uma boa negociação é aconselhável preparar-se muito bem, antes de inicia-la. Também é necessário que se conheça muito bem o negócio de que trata; dominar o assunto e ter amplo conhecimento do cenário de uma negociação.

MILLS citado por MARTINELLI (1993, p. 109), “apresenta a importância de desenvolver a sua *The Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) ou como foi traduzido como Melhor Alternativa a Negociação de um Acordo (MAANA) para evitar entrar em uma negociação e se arrepender. Para que essa situação não aconteça, os negociadores protegem-se estabelecendo previamente limites que não devem ser superados”.

Vale lembrar que quando se impõem limites, não se tem flexibilidade nos negócios, também se retrai a criatividade, que muitas vezes, salvam as negociações; fecham-se os olhos para informações importantes para condução de uma reunião de negociação.

Segundo MILLS citado por MARTINELLI (1993, p 109), “para evitar a situação acima descrita deve-se usar o MAANA, que é um não-acordo padrão usado para julgar qualquer acordo padrão”.

Quando se fala um MAANA, é preciso destacar “que apesar de normalmente se ter claro o objetivo ideal, que se pretende atingir em uma negociação, mesmo que em algumas vezes não seja possível alcançar esse objetivo, deve-se ter claro também qual é a linha mínima que se pretende atingir, sendo que abaixo disso, não se fica satisfeito” (MILLS, 1993, p. 15).

Todo acordo deve ser feito em dois níveis, logicamente, sempre esperando chegar mais perto do objetivo considerado ideal. Entre esses dois níveis existem várias possibilidades de acordos, e a melhor delas seria o MAANA.

É importante também identificar, antes de partir para uma reunião de negociação, é necessário saber quais as opções disponíveis para o acordo.

Assim podendo se avaliar a melhor alternativa. Dessa forma o MAANA pode ser considerado vital estrategicamente, pois:

- a) ajuda a definir e decidir um objetivo ideal, agora pensando realisticamente;
- b) determina o nível da posição de retirada (ou rumo) do negociador;
- c) proporciona segurança psicologicamente, assim como soluções de segurança;

Outro passo importante no processo de negociar, é a motivação do negociador, e para isso devem ser seguidos alguns passos:

- a) testar-se de tempos em tempos para conhecer melhor as próprias forças e fraquezas, com vistas a decidir melhor como aperfeiçoar sua efetividade;
- b) testar novos comportamentos, para aprender novas maneiras de negociar;
- c) ler bastante sobre a negociação;
- d) desafiar-se com novas questões;
- e) usar diariamente situações da vida para incorporar novos instrumentos de negociação.

Assim, estabelecem-se algumas etapas para negociar e constituir um *checklist* para o negociador:

- a) preparar-se bem – é a fase de conhecer bem a si mesmo e a outra parte;
- b) planejar adiante – é o estabelecimento das metas, a definição

estratégica para atingir essas metas (considerando-se a MAANA);

- c) implementar – aqui são fundamentais as táticas, habilidades e o comportamento dos negociadores;
- d) revisar – aqui os aspectos fundamentais são: aprender como se pode aprender sobre o processo. Esse mesmo processo de aprender é a chave do sucesso de qualquer negociador, e é processo cíclico e contínuo, é composto por algumas fases a seguir:
- e) descoberta – trata-se da habilidade de fazer um diagnóstico preciso da negociação que tem ações;
- f) invenção – é a fase de se tratar novas opções, alternativas e soluções adaptadas as questões da negociação;
- g) aplicação – constitui-se na etapa de transformar as boas idéias em comportamentos de negociação, verificando sua relevância e efetividade;
- h) aprendizado – trata-se de extrair princípios de negociação das próprias experiências vividas na negociação.

Esse ciclo, ainda, continua sempre trazendo novos aprendizados, em um processo que não tem fim, em um aprendizado contínuo.

E CASSE citado por MARTINELLI (1995, p. 111), “apresenta três regras básicas em um negócio”:

- a) fazer realmente aquilo que se acredita que está certo;
- b) verificar o impacto daquilo que se faz sobre a outra parte;
- c) adaptar-se continuamente em função das ocorrências.”

5.4 REVISÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Um aspecto fundamental para a obtenção do sucesso em uma negociação é a sua revisão no princípio, no meio, e no final de cada reunião.

Essa revisão tem a função de verificar se os objetivos da negociação estão sendo atingidos, pois geralmente a revisão tem característica crítica, pois aponta as falhas, e revela os acertos; e dessa forma capacita melhor o negociador.

Segundo MARTINELLI (1997, p. 125) podem ser feitos, basicamente, três tipos de revisão:

- a) durante a negociação (monitoramento):
Verifica-se como esta caminhando a negociação, o que está acontecendo de bom e de ruim no processo, e ajustando (se necessário e possível), os objetivos, estratégias e táticas da negociação.
- b) logo após concluída a negociação (pós-revisão) deve-se pensar da implementação do acordo e preparar-se para problemas potenciais, avaliar a efetividade da negociação e decidir sobre áreas importantes para aperfeiçoamento;
- c) algum tipo após a negociação (pós-avaliação)
aqui deve-se avaliar o processo ou revisão, verificar a implementação do acordo e avaliar seu crescimento pessoal como negociador”.

A autora coloca, ainda, que é possível estabelecer um *checklist* simplificado, revendo todo o processo de negociação em seus aspectos fundamentais em:

- a) o quê: o propósito básico da revisão é comparar aquilo que foi obtido com o que foi planejado (resultado versus expectativas).
- b) Isso deve ser feita em relação aos objetivos, estratégias e tática usada na negociação.
- c) como: o processo de revisão pode ser formal ou informal. Normalmente ele é organizado de ambas as formas. É recomendável que se tenha alguém no grupo de negociação, tomando notas, para que a revisão mais precisa e efetiva. Essa revisão pode ser feita nos intervalos (e de maneira informal) ou no final de determinado período (ai sim, de maneira formal);
- d) quando: ao longo do processo e, em especial, quando necessária. Pode-se ter revisões emergenciais (quando há uma crise) e revisões pré-planejada “chamadas de ponto de verificação”.
- e) quem: o negociador chefe é geralmente responsável por assegurar-se de que as revisões foram feitas conforme programado e quando necessário.
- f) porquê: deve-se avaliar os resultados e decidir sobre as possibilidades de melhora. (MARTINELLI, 1997, p. 125)

5.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM UMA NEGOCIAÇÃO

Quando se pensa em planejamento de uma negociação, o que vem a mente é uma reunião para fechar um grande empreendimento, certo?

Errado. Planejar é ato de pensar logicamente, traçando uma solução futura. Portanto toda e qualquer negociação deve ser planejada, seja ela pequena, média ou de grande porte.

5.5.1 Porque planejar

O planejamento dentro da negociação visa evitar situações constrangedoras entre os negociadores, pois, ao planejar a negociação, verifica-se todos os pontos que podem ser abordados pelo outro negociador. O planejamento permite prever as possíveis perguntas que irão ser feitas pelo outro negociador, e elaborar as respostas.

Também através do planejamento é possível determinar até aonde a negociação pode chegar, ou seja, até que ponto pode-se barganhar com o outro negociador para ambas as partes envolvidas possam sair ganhando. Sendo assim, depende-se do planejamento para que se possa obter sucesso em uma negociação.

Não planejar uma negociação significa trazer conseqüências que podem implicar até mesmo a perda de um negócio.

Por exemplo, quando um negociador que não planejou como conduzir a negociação, e ele quer ganhar a qualquer custo. Isso pode implicar na perda do negócio, pois a primeira negociação ele pode ganhar, porém, a outra parte envolvida na negociação não mais voltará a negociar com este negociador.

Esse exemplo caracteriza a negociação ganha-perde, onde somente um lado ganha, o outro lado perde, essa perda pode vir a ser permanente.

Uma outra conseqüência do não planejamento é a má condução de uma reunião de negociação. Pois, o negociador pode ficar ansioso, confuso ou inseguro

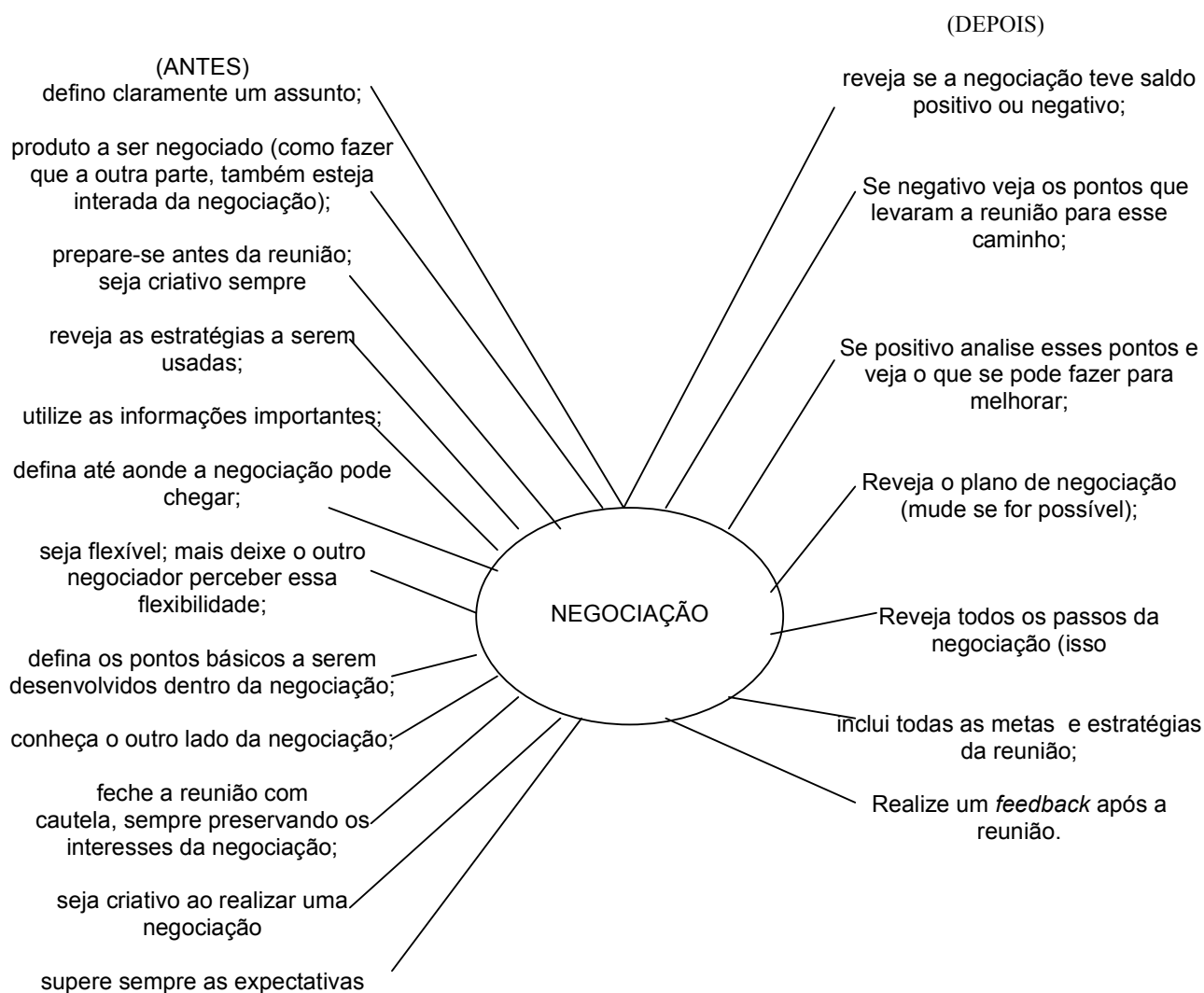
durante a negociação e isso, também pode implicar na perda do negócio. O outro negociador pode perceber o sua insegurança e a falta de preparação, e assim tirar vantagem da situação (MARTINELLI, 1997, p.35).

Os exemplos acima citados são fatores que podem traumatizar, trazer conseqüências desastrosas e impedi-lo de voltar em uma sala de negociação.

Sendo assim, o planejamento assume um papel fundamental em qualquer negociação, pois planejar é prever situações inesperadas, é achar respostas para perguntas ainda não respondidas, é encontrar soluções para questões complexas. É pensar logicamente ou friamente em uma negociação, é também garantir o sucesso da mesma.

Infelizmente, a questão da revisão é deixada de lado por alguns negociadores, apesar de toda a sua importância; é que os negociadores se prendem tanto com a negociação em si, que se esquecem de parar, pensar e avaliar e até mesmo ter uma perspectiva dos desmembramentos futuros e se preocupar em melhorar, conforme exemplificados na Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE UM PLANEJANDO UMA NEGOCIAÇÃO



LEWICKI (1996, p. 274) coloca que “planejar uma negociação é definir claramente o problema, para que se possa chegar à resolução do mesmo”. Então, o autor define passos significativos para esse processo como:

- a) definir claramente as questões;
- b) definir sua amplitude de barganha;
- c) consultar as partes envolvidas;
- d) identificar os próprios limites;
- e) desenvolver argumentos de apoio”.

Assim tendo como base teórica os pontos definidos por LEWICKI,(1996) pode-se, então, “ afirmar que o planejamento de uma negociação, deve-se lógico e coerente. Sabe-se que para planejar uma negociação é necessário pensar previamente nas seguintes questões.

- a) o quê fazer;
- b) como fazer;
- c) quando fazer;
- d) quem vai realizar a reunião;

Definindo esses pontos, pode-se então verificar o planejamento propriamente dito assim tem-se:

Como definir o problema que esta gerando uma negociação. Uma negociação nem sempre é baseada em problemas; mais de compras, vendas; outras vezes "elas" são geradas por conflitos internos dentro de uma empresa.

Em ambos os casos, é preciso que se pense estrategicamente qual o foco do problema e como chegar a solução do mesmo.

Concluída esta etapa, é preciso então:

- a) definir as metas;
- b) esclarecer os objetivos;
- c) definir questões para resolução do problema, para alcançar os objetivos;
- d) pensar logicamente, e estrategicamente, nas metas e objetivos;
- e) desenvolver argumentos para que se possa conduzir uma negociação.”

Nesta lógica tem-se então, como pontos basicos de um planejamento :

- a) definir claramente o problema/ assunto da reunião de negócio.
- b) preparar-se psicologicamente, antes da reunião.
- c) rever as estratégias a serem usadas.
- b) definir claramente o que está sendo negociado (produto/serviço).
- d) definir claramente as informações a serem utilizadas (rever as fontes de onde as mesmas foram retiradas).
- e) superar sempre as expectativas, tanto que são do interesse de sua empresa, quantos da outra parte interessados.
- f) conhecer o outro negociador (quais seus objetivos).
- g) definir pontos básicos a serem desenvolvidos dentro da negociação (o que, como e quando).
- h) ser flexível ao negociar (mas tomando o cuidado de não ser inseguro, isso pode vir à atrapalhar a negociação).

- i) ser criativo ao conduzir uma negociação (usar meios para que a reunião possa fluir mais levemente).
- j) fechar a reunião, com cautela sempre preservando os interesses da negociação.

Logo após o fechamento da mesma:

- a) reveja se a negociação teve saldo positivo ou negativo.
- b) reveja o plano de ação (se por necessário mude-o).
- c) reveja todos os passos da negociação (inclui-se nessa revisão, metas e estratégias da reunião).
- d) realize sempre um feedback, após a reunião (assim o negociador pode saber se sua negociação obteve saldo positivo ou negativo).

6 PLANEJANDO PARA NEGOCIAR

Para se planejar uma negociação seja ela qual for é preciso entender alguns pontos. O primeiro deles é saber o que é planejamento e para que ele serve. O segundo ponto é porquê, planejar. E para que se possa entender melhor esse assunto, é essencial que seja colocado alguns conceitos.

“Planejamento significa pensar estrategicamente em como realizar uma ação futura” (CARVALHO, 1994, p.24).

Seguindo a mesma linha de pensamento CARVALHO (1994, p. 25) coloca que “planejamento deve ser entendido, como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar em um prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas”. Segundo o mesmo autor, planejamento antes de tudo, deve ser visto como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

O planejamento deve ser utilizado em qualquer atividade humana, porém onde é utilizado como mais freqüência, são nas áreas administrativas e econômicas. Onde administradores e economistas vivem sempre em corda bamba, ou seja, são forçados a tomar decisões freqüentemente. Por esse motivo o planejamento é uma constante na vida desses profissionais.

Ainda, para CARVALHO (1994, p. 24) “o planejamento é constituído por um conjunto de fases que sucedem e interagem sistematicamente. São elas: conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica”. A outra fase citada pelo autor é a ação que é entendida como um conjunto de atividades resultantes de uma decisão racional, pois evidentemente tanto o conhecimento da realidade, a decisão como a crítica também pode ser entendida como ação.

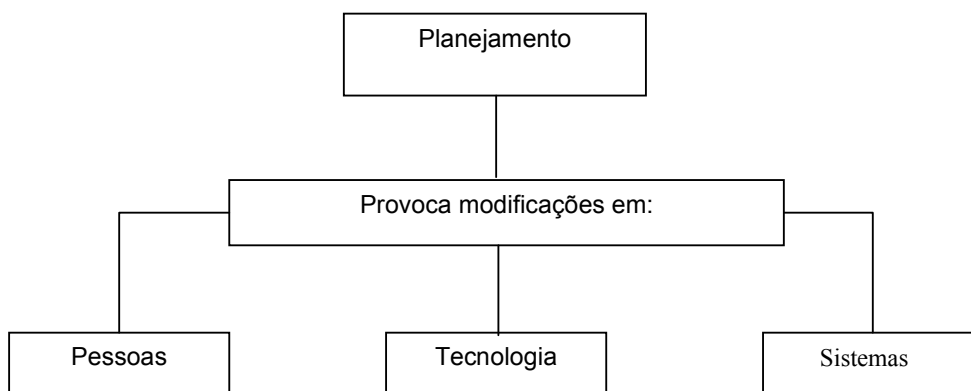
Essa fase então representa, o resultado prático de uma decisão objetivando a transformação do mundo material ou intelectual.

O planejamento é visto por alguns autores tais como CARVALHO e

KOTLER (1994, p. 6) “como a maneira lógica e estratégica de pensar, e dessa forma suturar soluções para problemas”.

Nesta linha VASCONCELOS FILHO (1999, p. 26), coloca “que esse tipo de planejamento é o processo através do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio do comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”, além das possíveis modificações que é capaz de fazer nas características da empresa, demonstrada na Figura 3.

FIGURA 3 - MODIFICAÇÕES PROVOCADAS PELO PLANEJAMENTO



FONTE: OLIVEIRA, 2001, p. 36

Dando continuidade, devem ser citados também os princípios específicos, e que, segundo ACKOFF citado por OLIVEIRA (2001, p. 37), “apresenta quatro princípios do planejamento que podem ser considerados como específicos:

- 1º Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, e sim o processo envolvido. Neste sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mais facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- 2º Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- 3º Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa (ou média ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Mas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais são escolhidos de cima para baixo, e os meios

para atingí-los de baixo para cima, sendo este o último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função é servir aos seus membros.

- 4º Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.”

É de suma importância que um executivo esteja atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo inerente ao planejamento de qualquer organização.

De forma geral, pode-se relacionar os tipos de planejamento, aos níveis de melhor visualizados na Figura 4.

FIGURA 4 - NÍVEIS DE DECISÃO - TIPOS DE PLANEJAMENTO



FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, 2001, p. 43

6.1 PARTES DO PLANEJAMENTO

Na concepção de ACKOFF citado por OLIVEIRA (2001, p. 42), "o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes" como segue:

- 1º Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e as metas;
- 2º Planejamento de meios: proposição de caminho para a organização chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas;
- 3º planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos;

4º Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aparece, aqui o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado;

5º Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento”.

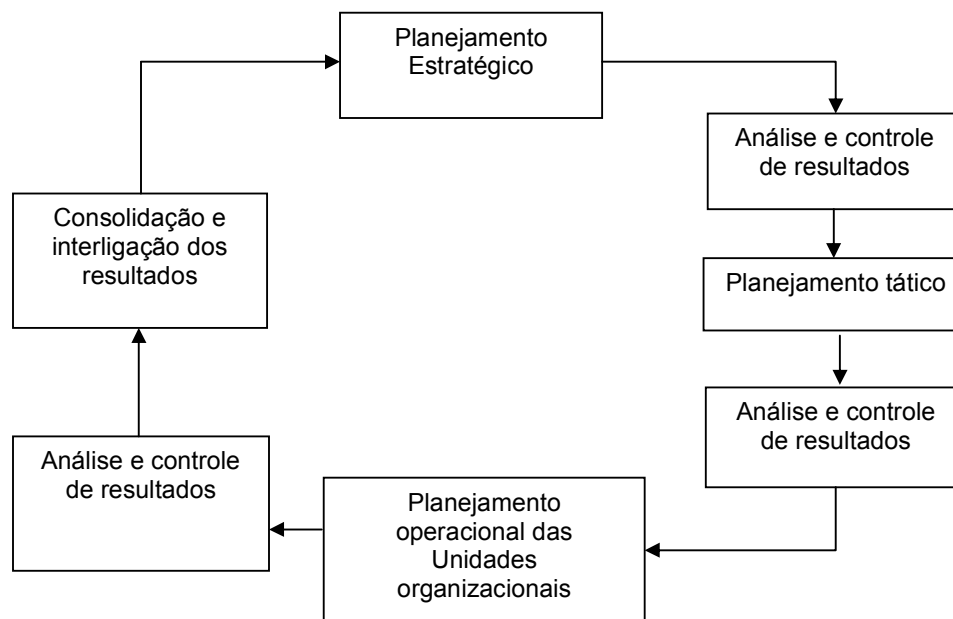
Devem ser ainda ressaltados alguns aspectos relacionados ao planejamento que são:

- a) o próprio processo de planejamento deve ser planejado;
- b) processo é interativo, ou seja, sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais parte do todo;
- c) o processo é interativo, e repete-se ao longo do tempo.

Quando se fala em planejamento, deve-se considerar os níveis hierárquicos em que se divide, ou seja, os três tipos de planejamento, melhor visualizado na Figura 5, a seguir:

- a) planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático;
- c) Planejamento operacional;

FIGURA 5 - CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO



FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, 2001, p. 45

O planejamento é a função técnica e dinâmica de uma organização. Implica o desenvolvimento de um programa para realizar objetivos e metas.

Os planejadores não podem controlar o futuro, mas devem tentar identificar e isolar as ações presentes e seus resultados que se pode esperar que influenciem o futuro.

Planejar, portanto, é um exercício intelectual cujo resultado deve ser o de aumentar as chances de tomar as melhores decisões hoje, que afetarão o desempenho de amanhã. Assim, planejar não é analisar as decisões do futuro, mas o futuro das decisões que são tomadas hoje.

Para melhor se entender cada tipo de planejamento citado na figura acima, será explicado individualmente cada um.

Para OLIVEIRA (2001, p. 47) "as diferenças entre os três tipos de planejamento é simples, pois para o autor segue da seguinte forma.

- a) Planejamento estratégico: prazo mais longo, amplitude ampla, riscos maiores, atividades de fins e meios; flexibilidade menor.
- b) Planejamento tático: prazo mais curto, amplitude restrita, riscos menores, atividades de meio, flexibilidade maior”. Ficando melhor exemplificado no Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

FONTE: OLIVEIRA, 2001, p. 48

Significa que o planejamento estratégico em relação ao tático é:

- a) de prazo mais longo: pois o planejamento estratégico considera um conjunto de planejamentos táticos e a sua soma deve provocar um período de tempo maior para a sua conclusão;
- b) de amplitude maior: pois considera a empresa como um todo, enquanto o tático considera apenas uma parte dela;
- c) de risco maior: pela sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- d) relacionados a atividades fins e meios dentro da organização; enquanto o planejamento tático é relacionado a atividade meio (não na sua totalidade);
- e) de flexibilidade menor, por considerar a empresa como um todo, bem como a situação e posição em seu ambiente.

Seguindo o mesmo raciocínio lógico pode-se verificar também as diferenças entre o planejamento tático e operacional conforme ilustra no Quadro 2 constante da página número 46.

Orientado pelo raciocínio anterior nota-se que as mudanças nas instituições acontecem nos três níveis de planejamento, sendo o de nível estratégico a maior, e sendo visualizado por toda empresa (OLIVEIRA, 2001).

Um exemplo: são planos que definem as possíveis alternativas a caminhos, para se atingir o planejamento estratégico, uma vez, que escolhida a melhor alternativa em termos de planejamento tático, é preciso definir os recursos indispensáveis para a viabilização das ações necessárias (KROBOSKI, 2001).

6.1.1 Planejamento Tático

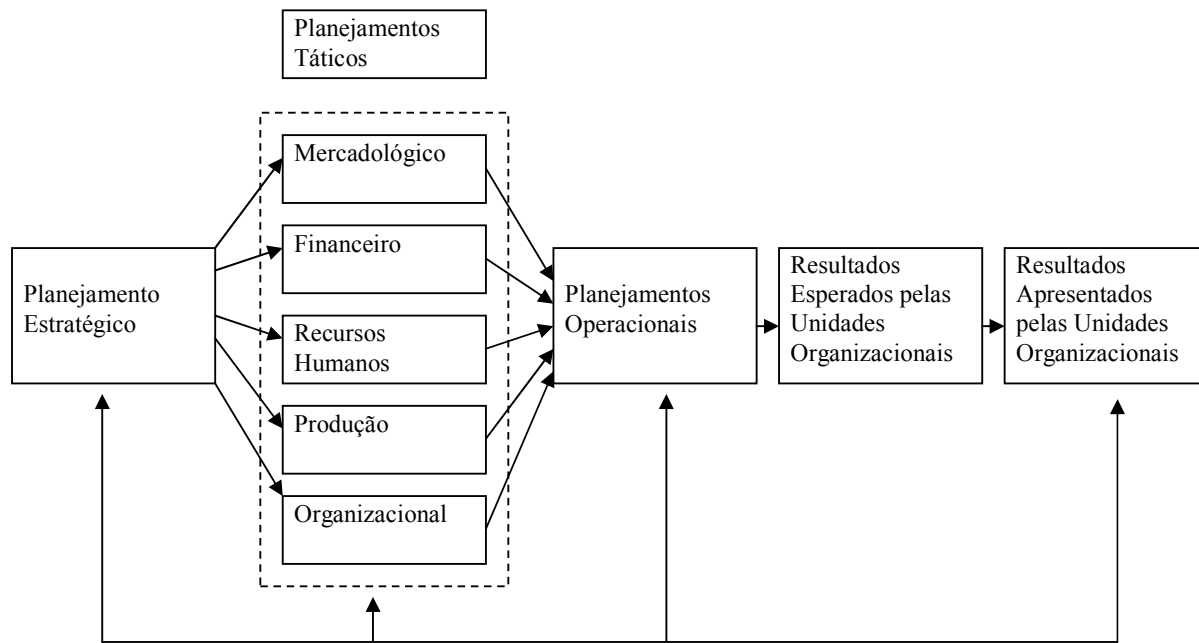
Tem por objetivo otimizar determinada área de resultados, e não da empresa como um todo.

Portanto, trabalha com as decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégicos.

É desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a execução dos objetivos fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientadas para o processo decisório de uma organização.

Possui um prazo menor, e amplitude mais restrita, além de apresentar riscos menores, ficando mais claro na visualização da Figura 6 .

FIGURA 6 - DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTOS TÁTICOS



FONTE: OLIVEIRA, 2001. p.35

6.1.2 Planejamento Operacional

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias e implantação estabelecidas. Corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacional deve conter com detalhes;

- a) os recursos necessários para o desenvolvimento e implantação;
- b) os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) os produtos ou resultados finais esperados;
- d) os prazos estabelecidos;
- d) os responsáveis pela execução e implantação.

Portanto pela aplicabilidade do planejamento estratégico no estudo realizado será dada uma abordagem mais ampla e mais detalhada sobre este tipo de planejamento.

QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais amplo	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, 2001, p. 48

6.1.3 Planejamento Estratégico

Entende-se por planejamento estratégico como o processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização.

É de responsabilidade dos níveis mais altos de uma empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto a seleção dos cursos a serem seguidos para a sua consecução.

Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O seu prazo de amplitude geralmente são mais longos, além de correr riscos maiores e ter menor flexibilidade.

Já para KOTLER, citado por VASCONCELOS FILHO (1999, p. 26) "esse tipo de planejamento visto como estratégico, é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação ao ambiente".

Segundo THOMAS (1978, p. 3) o planejamento "é um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingí-los e determina os recursos necessários a consecução dos mencionados objetivos".

Esse mesmo autor já citado considera que o planejamento além de organizar um esforço sistemático de se comparar a realidade presente as expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório.

Sendo assim, “planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro de uma organização, e de como ela devera chegar a posição desejada, e como combater os riscos e como tirar partido das vantagens previsíveis, considerando-se o planejamento como um processo contínuo, permanente dinâmico”. (THOMAS, 1978, p. 4).

DRUCKER citado por THOMAS (1978, p. 160) vê o planejamento estratégico “como processo contínuo de efetuar decisões empresariais, (portanto envolvendo riscos), presentes sistematicamente e com maior conhecimento possível do seu futuro, organizando os esforços necessários à execução dessas decisões e aferindo seus resultados em comparação com as expectativas, através de feedback organizado e metódico”. Já para STEINER citado por THOMAS (1978 p 160) vê o planejamento estratégico é como “o processo que gera decisões relativas a missão básica de uma organização, objetivos que ela procura atingir estratégias e diretrizes principais que orientarão o uso dos recursos a disposição da própria organização, para atingir seus objetivos”.

Ambas as definições referem-se ao processo de decisão, o que decorre principalmente no fato de que o planejamento estratégico concentra-se em uma área de **“criação”**.

DRUCKER citado por THOMAS (1978, p. 160), no entanto, vai um pouco mais além ao fazer compreender em sua definição que a própria implementação e mesmo a revisão e controle das decisões tomadas dentro do processo de decisão dentro do processo de planejamento.

O planejamento estratégico pode ser considerado como meio lógico de se pensar no futuro de qualquer organização, ou seja, estabelecendo metas, objetivos,

normas de como o planejamento pode ser conduzido, determinando assim os caminhos da organização.

Pode-se então defini-lo como “o processo que propicia aos dirigentes de uma organização a possibilidade de definir sua evolução futura, facilitando a tomada de decisão, aproveitando as oportunidades existentes, preparando a empresa para diminuir os efeitos de ameaças, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão” (MANUAL..., 1997, p. 20).

Quando se fala em planejamento estratégico, tem-se que citar também suas características, benefícios, partes, tipos e etapas do mesmo, para que assim possa-se compreender melhor suas próprias definições.

Para OLIVEIRA , o planejamento segue alguns princípios, e que segundo ele é dividido entre geral e específicos que são:

6.2 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1) O princípio a contribuição aos objetivos e neste aspecto, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançar-os em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;
- 2) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vêm antes das outras (organização, direção e controle);
- 3) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- 4) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade do planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências” (2001, p. 35).

Na realidade é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que de maneira geral, o planejamento demonstra o que e como vai ser feito, aparece na ponta do processo. Como consequência o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

6.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É um processo contínuo, flexível e integrado, de vital importância, com responsabilidade da alta direção;

É um processo participativo, que demanda tempo e informação, precisa de mentalidade estratégica e administração estratégica.

6.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- a) propicia tomada de decisão estratégica;
- b) provoca visão a longo prazo;
- c) valoriza a decisão e alocação de recursos;
- d) proporciona um sistema de administração e controle estratégico;
- e) proporciona um sistema de comunicação e coordenação vertical e horizontal;
- f) proporciona integração da organização, e
- g) ajuda a organização a enfrentar mudanças.

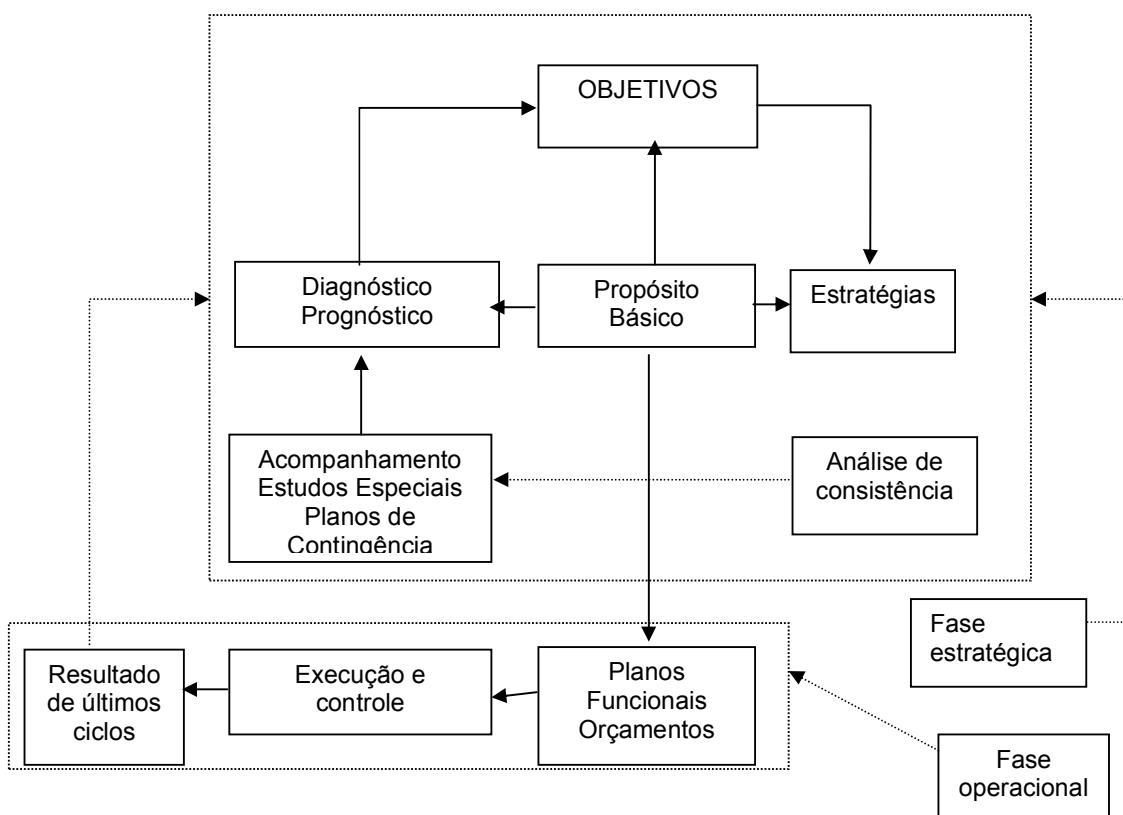
O planejamento estratégico hoje nas organizações não serve apenas para traçar metas futuras, e sim para resolver problemas que acontecem com mais frequência, como exemplos: conflitos entre setores, revisão de metas de trabalho, entre outros.

6.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao tratar-se de etapas de planejamento, antes se torna necessário colocar que o processo do mesmo, deve seguir características de cada organização.

Sua natureza, porte, estilo de gestão e cultura e clima que irão influenciar o tipo de atividade desenvolvida pela organização. Como mostra a Figura 7 sobre o processo de Planejamento Estratégico.

FIGURA 7 –MODELO UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



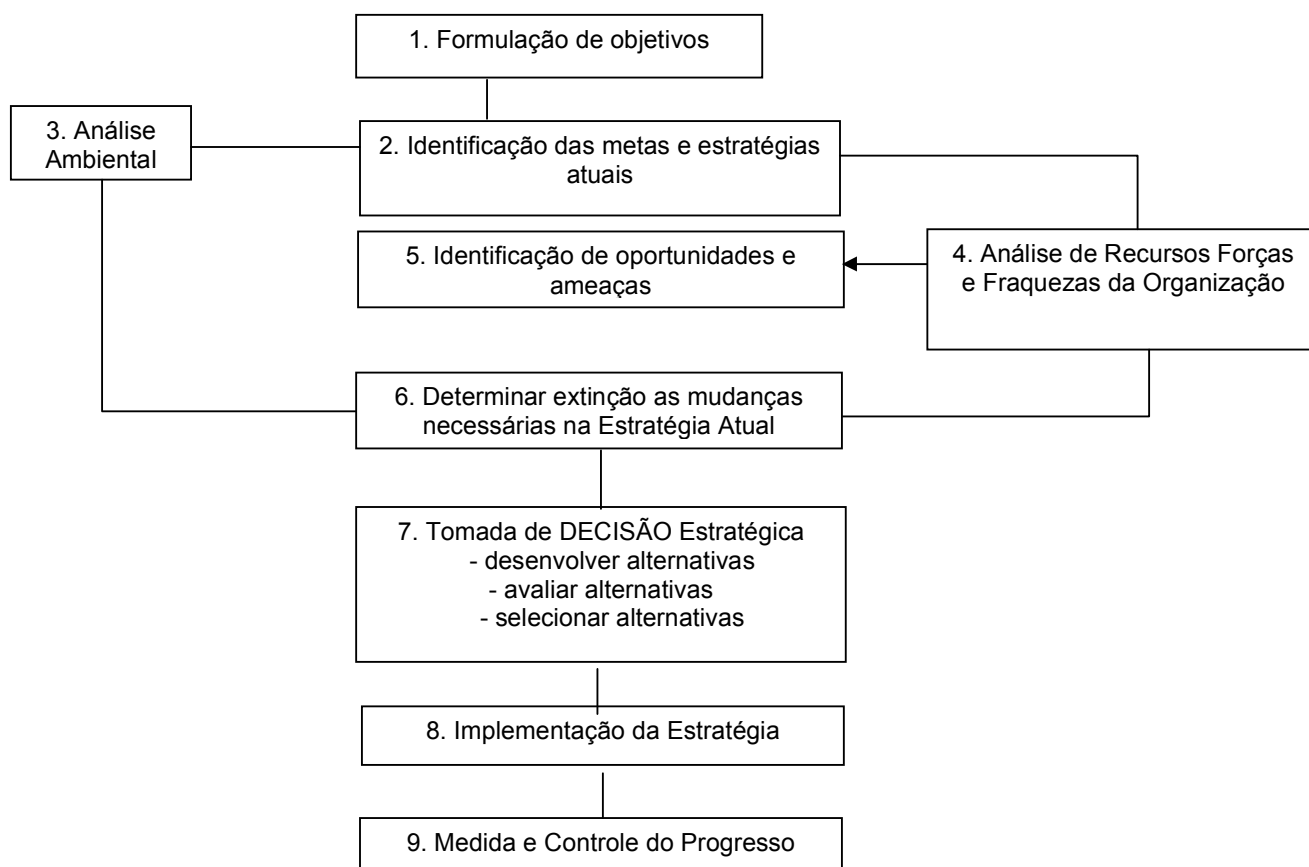
FONTE: MANUAL de gestão de serviços de informação, Curitiba, Tecpar 1997, p. 22

Para STONER (1985, p. 25) "o desenvolvimento de um planejamento estratégico pode ser entendido de maneira simplificada por intermédio dos seguintes questionamentos":

- a) o que queremos;
 - b) o que estamos fazendo agora para obter o que queremos;
 - c) o que há lá fora que precisa ser feito;
 - d) o que pode se fazer e o que precisa ser feito;
 - e) continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir;
 - f) isso é o que faremos para obter o que se quer; fazê-lo;
 - g) checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo certo".
- (STONER, 1985, p. 25).

Colocando de uma forma mais sistemática o que foi abordado acima, será exemplificada na Figura 8, conforme a seguir :

FIGURA 8 - PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: STONER, 1985

Na visão de CERTO (1993, p. 35), "o processo inicia-se pela análise, isto é, identificar os riscos e oportunidades futuras, tanto no contexto interno ou externo de uma organização".

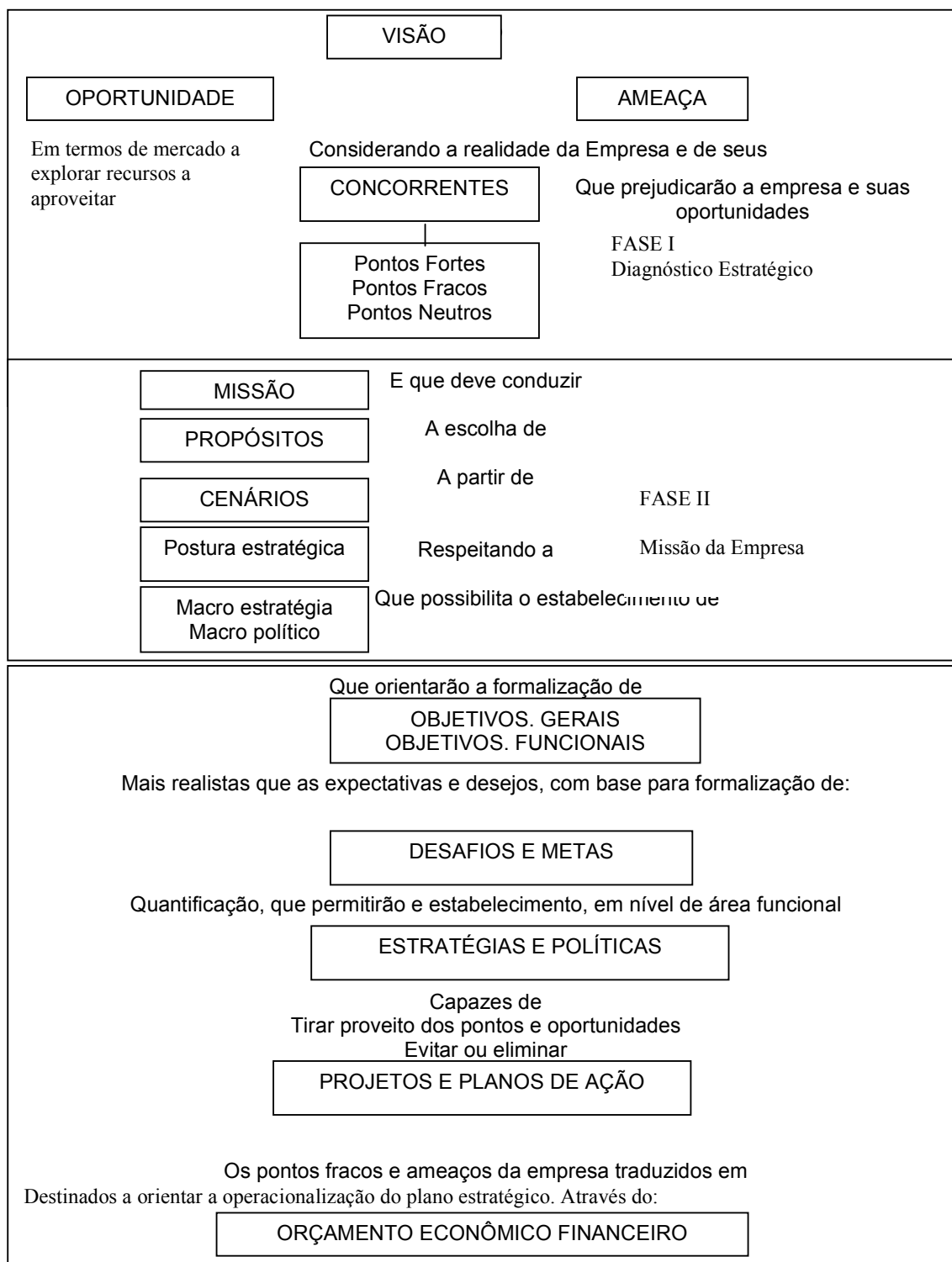
A segunda etapa é estabelecer a diretriz organizacional, e posteriormente são formuladas as estratégias que servem como um curso de ação com vistas a garantir que a organização.

A terceira e última etapa é o controle estratégico, que se concentra na monitoração e avaliação do processo. Esse controle deve servir como *feedback* para

todas etapas anteriores, permitindo o alinhamento do processo durante a sua execução.

Para melhor visualização das etapas do planejamento estratégico, sendo melhor visualizado na Figura 9.

FIGURA 9 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: OLIVEIRA, 2001

Finalizando, o planejamento deve ser visto também como o processo, ou procedimento utilizado para resolução de problemas ou conflitos em qualquer que seja o ambiente; ou ainda o ato de prever situações futuras antes que elas aconteçam.

Também é preciso dizer que para que a situação acima aconteça, é preciso que planejamento seja flexível, ou seja, dê abertura para que ele mesmo possa ser revisto, quando surgirem problemas não previstos durante a sua elaboração.

A seguir tem-se o modelo de como planejar uma negociação utilizando o serviço de *Help Desk*, para auxiliar nesta difícil tarefa que é realizar um negócio com sucesso ou satisfatório.

6.6 O SERVIÇO DE *HELP DESK*

Como utilizar o *Help Desk* para auxiliar no planejamento de negociação?

Bem, antes de saber como utilizar, é necessário que se entenda o que *Help Desk*, e como ele funciona.

Então tem-se a definição do que significa *HELP DESK*.

"Sistema de serviço e atendimento ao cliente"(Help Desk,Proceda, 2001,p.02) uma definição simples.

E para que se visualize e se compreenda melhor, é preciso entender também o conceito desse serviço:

"Serviço de suporte e assistência para usuários finais de informática, administração, negócios, entre outras. Resposta rápida e efetiva diante das consultas e dúvidas que os usuários apresentam diariamente no uso de suas aplicações e ferramentas de produtividade" (Help Desk , Sondabrasil,2001c, p.05) .

Uma vez, visto o conceito de *Help Desk*, também é preciso visualizar e conhecer as vantagens, funções e objetivos desse serviço.

6.6.1 Vantagens do *Help Desk*

- a) visualizar o estado dos compromissos;
- b) controlar por cliente e sequenciar os requerimentos em todas as fases do fluxo de trabalho;
- c) flexibilidade de encaminhar tarefas a diferentes grupos de trabalho;
- d) consultar diretamente os níveis de serviços especificados em contrato com clientes;
- e) registrar a solução imediata dos problemas;
- f) controlar também o tempo que a tarefa se encontra em estado de solução;
- g) relação custo /benefício.

Para PROCEDA (2001) as vantagens do *Help Desk* são também competitivas como:

- a) *Single Point of Contac* (SPOC)- : conceito de um ponto único para usuários;
 - b) atendimento vinte e quatro horas, sete dias por semana;
 - c) número de telefone único - "*tool-free*";
 - d) sistema *Interactive Voice Response*-(IVR);
 - e) sistema Distribuidor Digital de Chamadas (D.D.C.);
 - f) o Escalonamento Dinâmico e Automático via "EHD", sistema desenvolvido em *Action Request System (ARS) Remedy*;
 - g) especialistas respondendo remotamente dúvidas e resolvendo ocorrências;
 - h) número ilimitado de chamadas;
 - i) gerência de nível-de-serviços através de relatórios estatísticos.
- (CallCenter . Proceda, 2001 p.05)

Como se pode notar as vantagens que esse serviço pode trazer a uma organização são várias, permitindo que empresa que se utilize do *Help Desk*, possa ganhar a confiança dos seus clientes, atendendo-os sempre com eficiência e rapidez.

6.6.2 Funções do *Help Desk*

O *Help Desk* possui as seguintes funções:

- a) receber solicitações de atendimento geradas pela central de chamadas;
- b) coordenar os recursos disponíveis, mediante uma agenda de programação de atividades e estabelecimentos de tarefas para os responsáveis;
- c) parametrizar o fluxo de trabalho das soluções de atendimento e suas atividades componentes;
- d) controlar as pendências de cada responsável correspondente com a solicitação de chamada aberta.

6.6.3 Objetivos do *Help Desk*

Os objetivos do *Help Desk* são:

- a) permitir, registrar e controlar os requerimentos abertos pelo atendimento ao cliente;
- b) aumentar a produtividade da empresa;
- c) minimizar o trabalho administrativo e agilizar o atendimento do *Help Desk*;
- d) economizar recursos para o modelamento de processos;
- e) oferecer aos usuários as informações correntes nas chamadas.

6.7 DADOS NECESSÁRIOS PARA O DIMENSIONAMENTO DO *HELP DESK*

- a) qual a quantidade de chamadas recebidas pelo *Help Desk*;
- b) qual a quantidade de chamadas recebidas e resolvidas;
- c) quais os software que o *Help Desk* atenderá (os sistemas operacionais, aplicativos MS, aplicativos internos, etc.);
- d) quais os equipamentos que o *Help Desk* atenderá (ex. modelo, fabricante, quantidade e garantia);
- e) quais os produtos de rede que o *Help Desk* atenderá;
- f) quais as localidades que o *Help Desk* atenderá;
- g) o cliente já possui uma central e atendimento;
- h) qual o horário de atendimento do *Help Desk*.

Talvez para que se entenda a real importância desse tipo de serviço denominado *Help Desk*, seja preciso se colocar alguns exemplos de empresas que trabalham com esse segmento de serviço. Como é o caso da Embratel que desde que implantou uma central de atendimento chamada *Call Center*, (explicando que, *Help Desk*, é o serviço de informação, e *Call Center*, é a rede que integra o mesmo serviço) seu aumento em produtividade aumentou em quarenta por cento, e seu lucro chegou a US\$ 900 milhões, receita que saltou para US\$1,5 em 2001 (TEMA, 2000, p.25).

A justificativa para o sucesso da Central de Atendimento e rapidez e eficiência com que chamadas são devidamente atendidas, ressalta também que a internacionalização da economia obriga as empresas a serem mais ágeis, levando as mesmas a repensarem seus relacionamentos com seus clientes de forma a tornarem seus serviços mais competitivos, perante o mercado.

Citando que a Embratel no ano de 1999 quando iniciou suas atividades com *Call Center*, admitiu sessenta pessoas isso apenas com o projeto piloto, hoje são quatro *Call Centers* funcionando pela Embratel, localizados em Juiz de Fora

(MG), Goiânia (GO), Vila Velha (ES) e Ribeirão Preto (SP), que geram mais de 4.500 novos empregos (TEMA, 2000, p.25).

Outra empresa que também aderiu a Central de Atendimento é a SERPRO, que localiza suas centrais em Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP), assim permitindo mais facilidades a seus clientes, como a criação de um telefone 0800 que funciona vinte e quatro horas, trezentos e sessenta e cinco dias, facilitando e melhorando o atendimento a seus clientes.

Como descreve Antonio Carlos Ângelo Coordenador de Área da Volkswagen do Brasil, que também tinham problemas no atendimento com seus clientes.

O tempo médio de espera era 8 minutos e conseguiam atender quatro mil chamadas por dia, tendo que ouvir quatro minutos de reclamações pela demora no atendimento. Para mudar esse quadro foi terceirizado o serviço de 0800(*Help Desk*), contratando e treinando uma equipe de 16 pessoas. Agora 52% das chamadas pelos próprios atendentes, as demais são resolvidas pelos técnicos das concessionárias em tempo mínimo, pois é disparado e-mail para eles quando os atendentes não conseguem resolver o problema (TEMA, nov./dez.2000).

Outras empresas que prestam serviços de *Help desk*, *Call Center*, como a PROCEDA, SONDA BRASIL, ASK CALL CENTER, poderão ser analisadas através dos anexos constantes neste trabalho.

6.8 SERVIÇO DE *HELP DESK* NO AUXÍLIO DO PLANEJAMENTO DE UMA NEGOCIAÇÃO

Como já visto, o *Help Desk* é um serviço utilizado por grandes empresas como a Embratel, a Volkswagen, a Serpro, e todas elas obtiveram grande sucesso utilizando esse tipo de serviço. Eles enxergaram o futuro implantando em suas empresas as centrais de atendimento denominadas de *Call Center*, outras

terceirizaram, porém todas elas conseguiram alcançar seus objetivos que é atender bem e com eficiência seus clientes.

Se o *Help Desk* é um serviço eficiente, porquê não utilizá-lo enquanto se planeja uma negociação.

Tendo em vista que o *Help Desk*, pode dar certo em qualquer ramo de atividade. Na compra, na venda, ou na cobrança desses produtos.

Nesta última etapa, também, é preciso refletir, que para o *Help Desk* ser efetivado com sucesso, são necessários alguns elementos como uma:

- a) gerência de problemas;
- b) gerência de ordem de serviço;
- c) equipe treinada par ao desenvolvimento do trabalho;
- d) tecnologia adequada para o *Help Desk*;
- e) suporte tecnológico;
- f) base de conhecimento;
- g) central de atendimento (Call Center);

Tomando-se esses elementos como base pode ser utilizado para o planejamento de negociação.

Como?

Primeiramente implantando a central de atendimento, e que ela contenha uma base de conhecimento contendo todas as informações sobre negociações já realizadas pela empresa, descrevendo qual o tipo de negociação, perfil do negociador, qual era foco o principal (venda, compra ou troca de informação). Quais as decisões tomadas (chegaram a um acordo, ou não), o objetivo da negociação foi concluída na primeira reunião, ou não (especificar o número de reuniões) "ela" teve saldo positivo ou negativo, quem negociou (nome dos negociadores), qual a empresa que está negociando (nome de ambas as partes), qual o tipo de feedback, realizado após a reunião, qual(is) o(s) tipo(s) de estratégia(s) utilizada(s) para o

desenvolvimento da reunião.

Partindo desse pressuposto o negociador, sendo informado antecipadamente pode realizar o planejamento de sua próxima negociação com mais precisão e segurança, revendo todos os passos.

Lembrando que informações como cliente (ativo e potencial), fornecedores, revendedores também devem constar nesta base de conhecimentos.

A equipe de trabalho pode ser pequena, se for somente para esse segmento, desde que bem treinada para exercer esse tipo de atividade.

Salientando que o *Help Desk* pode ser terceirizado, pois como já foi visto tem empresas que trabalham com esse serviço.

A Sonda Brasil uma das empresas conceituadas nas atividades de *Help Desk*, vem oferecendo um serviço de altíssima qualidade a seus clientes, é o caso da Eaton empresa metalúrgica do setor automotivo, que não conseguia mais atender o fluxo de ligações na empresa, que com isso deixava seus clientes várias horas na fila de espera, e muitas vezes não conseguiam dar o atendimento adequado e necessário aos seus clientes. Neste caso a empresa precisava do suporte dentro da "mesma", pois era preciso orientar com eficiência uma grande quantidade de usuários que apresentavam problemas ou dificuldades no uso dos componentes de Hardware ou software da estação de trabalho; instalações dos aplicativos ou configurações dos dispositivos entre outros.

Para atender esse cliente específico a Sonda Brasil deslocou especialistas treinados, que atuam no horário de trabalho da própria Eaton. O objetivo da Sonda Brasil é implantar o melhor serviço de suporte e atendimento, em informática, a outro ramo afim, (SONDA BRASIL, 2002, p.21).

Como já exposto anteriormente, pode ser adaptado para qualquer empresa.

E com os avanços na área de tecnologia, o mercado oferece às organizações uma grande diversidade de ferramentas, aplicações e equipamentos que permitem gerar importantes melhorias nos processos de negócios das empresas de diversos segmentos. O *Help Desk* (software, hardware) tem a capacidade de reduzir custos e tempo de trabalho, aprimorar as formas de atendimento ao cliente, motivar o pessoal, aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização e, por fim, criar maior competitividade no mercado.

O *Help Desk* ainda tem a função de dar suporte intensivo aos usuários, com o objetivo de solucionar problemas simples ou complexos dentro de uma organização. Ex.: um fabricante de aparelhos médicos, necessitou de suporte, porque um de seus aparelhos de Hemodiálise não funcionava. O técnico da Sonda Brasil foi até o local, e consertou a máquina. Um caso simples, mais que poderia comprometer o negócio da empresa que solicitou o suporte.

7 CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa bibliográfica pode-se observar a importância que o planejamento de uma negociação ocupa dentro das empresas, seja ela pequena, média ou de grande porte.

Percebeu-se que o planejamento de negociação está presente não somente na vida de negociadores, mas também na de pessoas comuns.

Pois para MILLS (1993, p. 6) "todos negociamos sempre" e partindo desse princípio planejar é negociar, tornou-se essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade, seja de ordem administrativa, comercial ou econômica.

Aliado ao planejamento de negociação, procurou estudar a possibilidade de adequar o serviço de *Help Desk* para auxiliar nesta atividade.

Conclui-se que sendo o *Help Desk* um serviço de informação prestado com rapidez e eficiência, é claro que o mesmo pode ser adequado, mas também utilizado com sucesso.

Ele além de auxiliar nas tomadas de decisões difíceis que todo negociador tem que tomar no seu dia a dia, irá ajudá-lo a planejar suas decisões de forma mais rápidas e com mais precisão, pois o mesmo poderá obter informações como negociações anteriores, perfil de negociadores e empresas entre outras.

Também pela comodidade que o empresário terá em escolher, se quer o serviço implantado dentro da empresa, ou terceirizá-lo. Pois, como já visto anteriormente na revisão de literatura existem empresas que trabalham prestando este tipo de serviço e com bons resultados.

Nesta pesquisa foram levantados não somente a importância do planejamento de uma negociação, mas também como utilizá-lo, abrindo as portas para que as organizações possam reconhecer a importância dos serviços, principalmente do *Help Desk*, para que o este serviço possa vir a ser utilizado em todos os campos do conhecimento, onde necessite que as decisões sejam tomadas com rapidez e precisão.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BAZERMAN, M.N.; NEALE, M.A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1995.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERG, Ernest Arthur. In: **Negociacao** : como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia. Manual do chefe em apuros, São Paulo: Makron books, 1999.180 p. 35 a 51 p.

CARR, David K. etl. **Redesenhando o processo de negócios**: ponto de ruptura. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1994.

COHEM, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

LOPES, Carlos Thomáz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MANUAL de gestão de serviço de informação. Elaborado pela Colleta - Processo, Produto e coleta de dados. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997, 257 p.

MARTINELLO, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação**: como tranformar conflito em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e sua dinâmica na empresa**: administrando conflitos. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1992.

_____. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1985.

MILLS, H.A. **Negociação**: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAUBERT, J.F. **Negociar**: a chave para o êxito, a compreensao do fenômeno da arte da negociação. Nem Martins , 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2000.

VASCONCELOS, Eduardo. Gerenciamento da tecnologia. In: Um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Blucher,. 1992, 382p.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultado. São Paulo: Editora Gente, 1998.

CELEPAR. **Help Desk**. Disponível em <http://www.pr.gov.br/celepar>. Acesso em: 15 de abril de 2001.

SONDABRASIL . **Help Desk**. Disponível em <http://www.sondabrasil.com.br>. Acesso em 15 de abril de 2001.

ASK. **Call Center**. Disponível em <http://www.askcallcenter.com.br>. Acesso em 15 de abril de 2001.

SERPRO. **Help Desk**.. Disponível em <http://www.serpro.gov.br>. Acesso em 15 de abril de 2001.

PROCEDA. **Help Desk**. Disponível em <http://www.proceda.com.br>. Acesso em 15 de abril de 2001.

ANEXOS – EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE UTILIZAM *HELP DESK*